

الحوكمة والإدارة المعاصرة للأوقاف

إعداد

د. هشام دفتردار

مستشار الوكالة الدولية الإسلامية للتصنيف

مملكة البحرين

بحث مقدم للندوة العلمية بعنوان "دور الوقف في بناء المؤسسات الاجتماعية والإقتصادية في أوروبا" الذي سيعقد في باريس – فرنسا في الفترة 20-21 مايو 2017

معايير الحوكمة ومؤشرات الأداء في مؤسسات الأوقاف

مفهوم الحوكمة في الأوقاف

الأوقاف قطاع اقتصادي واجتماعي قائم على العقيدة حث عليه الإسلام على أنه صدقة جارية وطريق من طرق مرضاة الله سبحانه وتعالى مما جعل أهل الخير يتنافسون في إيقاف الأراضي والبساتين والمساجد والمؤسسات التعليمية والصحية ورصد الأموال لأعمال البر والإحسان وبذلك فإن الوقف من المعالم الإنسانية الرائدة التي تميزت بها الحضارة الإسلامية والأساس الذي بنيت عليه مقومات التكافل الاجتماعي والاقتصادي حيث كان الوقف رصيد الأمة والموفر لرخائها والضامن لاستقرارها ومحفظة الأجيال القادمة التي يمكن توظيفها في توفير الرخاء والحياة الطيبة بطريقة آمنة ومستدامة¹.

كان نظام الوقف معروفاً عند كثير من الأمم قبل الإسلام بأشكال وصور متعددة حيث كانت الأراضي ترصد على المعابد والكهنة بقصد التبرك والتقرب إلى الآلهة كما كانت تحبس الأموال والأعيان لأغراض دينوية. وحين جاء الإسلام شرع الوقف وربطه بالعقيدة والسلوك الديني مما وفر له قوة معنوية وروحية ميزته عن الأنظمة السابقة بأحكام وتشريعات ضمنت له التطور والاستمرارية وبهذا سبق الإسلام البشرية بالدعوة إلى الجودة والإتقان وقبل أن تبرز هذه الشعارات في الغرب من منطلق مادي صرف ووضع لها معايير ومقاييس ومواصفات علمية محكمة ومجردة عن الميول والمصالح الشخصية وأصبحت الحوكمة محل اهتمام مؤسسات عالمية ووكالات التصنيف المتخصصة في ضبطها وتقييمها (Rating agencies) تصدر بها شهادات كفاءة مثل شهادة المنظمة الدولية للمعايير الأيزو² (ISO 9000) التي تدل على أن المؤسسة تحققت فيها شروط ومواصفات الحوكمة الرشيدة³.

والحوكمة هي مفهوم أصله الإسلام حيث تمثل الأحكام المقتبسة من الكتاب والسنة والأحكام الاجتهادية للفقهاء والمشرعين على اختلاف مذاهبهم ومدارسهم منظومة متكاملة لمعايير الحوكمة يؤدي تطبيقها إلى تمكين مؤسسة الوقف من تحقيق رسالتها الاجتماعية بشكل متميز ادارياً واقتصادياً. فالإسلام هو دين الجودة والإتقان والإخلاص في العمل وهذه من المبادئ التي تهدف معايير الحوكمة الرشيدة إلى ترسيخها في العمل المؤسسي. وأهمية الحوكمة في الأوقاف تأتي من كونها مطلباً دينياً وأخلاقياً وعلمياً. وقد استطاع الغرب أن يأخذ مفهوم الوقف بتشريعاته وأنظمته وكيفية إدارته وطورها بما يتناسب مع ثقافته واحتياجات مجتمعاته بينما تراجعنا نحن نتيجة الفساد الإداري والانحرافات الوظيفية من إهمال وتقصير وتجاوز في القيم والأخلاق على الرغم من دعوة الإسلام للجودة والإتقان والنقاء التي ميزت الفكر والعمل الإسلامي على مر العصور.

ومفهوم الحوكمة الرشيدة في الأوقاف له منهجين مترابطين أحدهما تطبيقي وعملي والآخر حسي وأخلاقي وهما وجهين لعملة واحدة. فالحوكمة بمنهجها التطبيقي تعني التزام المؤسسة الوقفية بمعايير معتمدة ترتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية الهادفة إلى حماية الأصول والأعيان الموقوفة وتطويرها وتنميتها وتعميم غلالها وحسن صرف ريعها. أما الحوكمة بمعناها الحسي والأخلاقي فإنها تأتي في إطار الأسس والقواعد والغايات التنموية لمؤسسة الوقف لتحقيق التكافل الاجتماعي والترابط الأسري وبناء الإنسان بجميع جوانبه "الروحية والعقلية والجسمية"، والعبرة في كلا المعنيين ليست بالكم والحجم بقدر ما هي بالكيف والنوع.

معايير الحوكمة في المؤسسات الوقفية

¹ عبد المحسن محمد العثمان، الوقف أحد الصيغ التنموية الفاعلة في الإسلام،) بحوث مختارة مقدمة في الندوة .الفقهية العاشرة² مع الفقه الإسلامي في الهند) ، ص : ٣١

² الأيزو .شهادة تمنحها المنظمة الدولية للمعايير للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المعايير والمقاييس التي تتعلق بمستوى الجودة التي تطلبه هذه المؤسسة.

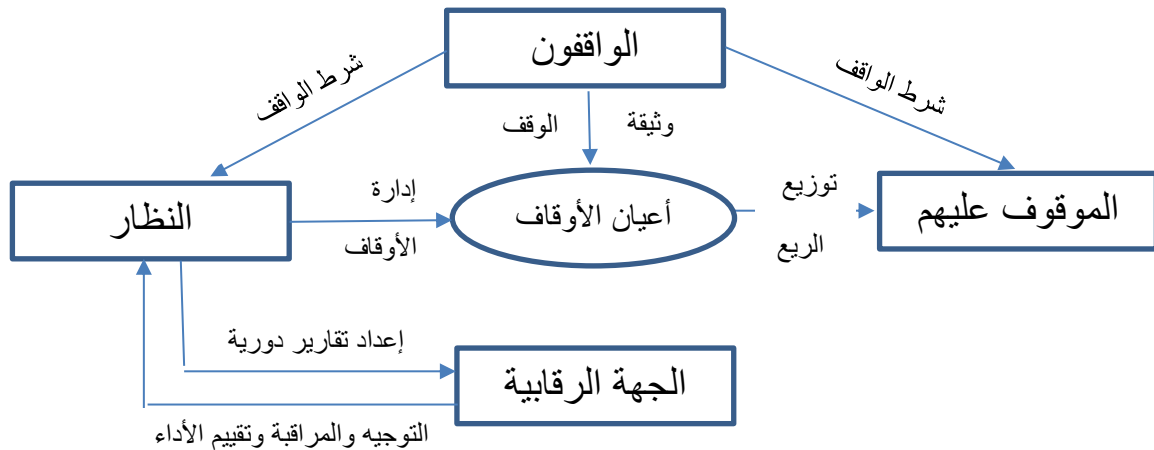
³ د. أحمد الحجي الكردي – أقتباس من كتاب تاريخ الوقف عند المسلمين وغيرهم لأحمد بن صالح العبد السلام

تعتبر المؤسسات الوقفية مؤسسات مالية إسلامية تتداخل أنشطتها في جميع قطاعات الاقتصاد كالزراعة والصناعة والتجارة والخدمات الاجتماعية كالتعليم والرعاية الصحية وتساهم في خلق النشاط الاقتصادي من خلال مكافحة الفقر وتوفير فرص العمل وتوليد الناتج من السلع والخدمات، وبهذه الأنشطة فإن مؤسسات الأوقاف تحتل مكاناً وسطاً بين الدولة من جهة والمجتمع من جهة أخرى فما تقدمه مؤسسات الأوقاف من خدمات اجتماعية وما تنفقه من أموال على الفقراء والمساكين ورعاية طلبة العلم والمبدعين والمصارف المتعددة التي تلبي احتياجات المجتمع هو بمثابة رفق للخرزفة العامة وله أثره على الاقتصاد الوطني في حين أن النشاط الاستثماري لهذه المؤسسات يضعها في خضم الحدة التنافسية مع القطاع الخاص وبذلك لا بد لهذه المؤسسات من استخدام أساليب حديثة في الإدارة لضمان استمراريتها وازدهارها بين المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة.⁴

ولتحديد منهج الحوكمة في الأوقاف لابد أولاً من تعريف المؤسسة الوقفية وماهية العمل الوقفي. فمؤسسات الأوقاف هي كيانات انتمائية خيرية لا تهدف إلى الربح، ولكن يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات المالية الإسلامية بوصفها ناظرًا ومديرًا لمجموعة من الأصول الوقفية الثابتة والمتحركة والسائلة والاستثمارات والتدفقات النقدية؛ وباعتبارها مؤسسات خيرية تطوعية فهي بذلك مؤسسات لها كيانها الاجتماعي وخصائصها ونظمها وآليات إدارتها التي تميزها عن غيرها من القطاعات الأخرى مما يستوجب تحديد المنهج الإداري المناسب الذي يؤدي تطبيقه إلى تحقيق الجودة والتميز في الخدمات التي تؤديها المؤسسة الوقفية.

تقوم حوكمة المؤسسات الوقفية بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاثة أطراف رئيسية كما هو مبين في الشكل التالي:

الأطراف الرئيسية في حوكمة المؤسسات الوقفية



⁴ د. حسين حسين شحاتة : "منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة في المؤسسات الوقفية" سلسلة دراسات في الفكر الاقتصادي الإسلامي - جامعة الأزهر - القاهرة - مصر

وقواعد الحوكمة في مؤسسات الأوقاف هي أسلوب استراتيجي متكامل يقوم على مجموعة من المبادئ والأحكام والتعايم الشرعية المتعلقة بالوقف وخصائصه وأنواعه وشروطه التي تقويم العمل الوقفي من جوانبه المختلفة، والتي تشكل معايير لا يصح الوقف إلا بمراعاتها والإلتزام بها وهي كالتالي:

معايير مرتبطة بالواقف من حيث أهليته للتبرع. فيشترط أن يكون الواقف بالغاً حراً رشيداً ويكون مالكا للعين، مختاراً وغير مكره.

معايير مرتبطة بالمال بالموقوف حيث يشترط أن يكون مالاً معلوماً محدداً حراً للواقف لا يتعلق فيه حق للغير ومباحاً للانتفاع به مع بقاء عينه.

معايير مرتبطة بالناظر من حيث أهليته للنظارة. فيشترط أن يكون الناظر بالغاً وعاقلاً ورشيداً وأميناً وعادلاً وكفوياً وأن تكون لديه مهارات ومعرفة وقدرة على إدارة ما أوكل إليه من أصول وأعيان، وبهذه الشروط لا يمكن الفصل بين التكوين الشخصي والتكوين المهني للناظر. كما تجوز النظارة للمؤسسة التي عليها الإلتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة (corporate governance) ومعايير الجودة والإتقان من حيث إدارة أصول الوقف والمحافظة عليها وعمارتها وتعظيم عوائدها وصرفها على الجهات المستفيدة وفق شروط الواقفين.

معايير مرتبطة بالموقوف عليه حيث يشترط أن تكون جهة بر لأن المقصود هو التقرب إلى الله تعالى.

معايير مرتبطة بالإدارة من حيث التزام القادة والمديرين والمشرفين وجميع الموظفين وحتى المتطوعين بالجودة وحسن إدارة الأصول والأعيان والحفاظ عليها من التلف والمجازفة وحسن استغلالها وتوزيع إيراداتها.

وهناك من ينظر إلى الحوكمة في الأوقاف على أساس المحافظة على الأصول والأعيان وحمايتها من التلف أو الضياع، وهناك من ينظر إليها على أساس حسن إدارة الأعيان وعمارتها واستغلالها وهناك من ينظر إليها من منظار العائد وتعظيمه ومنهم من ينظر إليها من وجهة نظر الموقوف عليهم وحقوقهم وتلبية احتياجاتهم، وآخرون ينظرون للحوكمة من منظار تأدية رسالة الوقف وإحياء سنته ونشر ثقافة العمل الخيري بين الناس. وبذلك فإن معايير الحوكمة في الأوقاف تشمل كل هذه الأبعاد على مستوى الأنظمة والهياكل بشكل متكامل ومتجانس كما تعني أنها مسؤولية الجميع.

قياس الأداء في المؤسسات الوقفية

للأوقاف قواعد خاصة (Standards) ومقاييس للكفاءة الإنتاجية (Benchmarks) تتناسب مع طبيعة القطاع والتي قد لا يوجد لها مقابل في القطاع الربحي التنافسي، حيث تتميز مؤسسات الأوقاف بكونها مؤسسات خدمية لأهداف خيرية مثل رعاية المسنين ودور الأيتام ومأوى الحيوان وغيرها من أعمال البر.

وتتمحور مقاييس الأداء في المؤسسات الوقفية حول الاستراتيجيات والخطط التشغيلية للحفاظ على الأصول ومتطلبات عمارتها وتشغيلها بأسلوب واضح ومتقن؛ فتوضع بذلك الخطة التطويرية لعمليات البناء والإصلاح والصيانة، والخطة التشغيلية ومتطلباتها من أعمال ومهام، والخطة المالية ووضع الموازنات وتعبئة الموارد وعمليات الاستثمار. وقوام هذه الخطط أن إدارة الوقف في حد ذاتها مسؤولية دينية أمام الله عز وجل بما تنطوي عليه من أبعاد دينية واقتصادية واجتماعية لقوله تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) "التوبة 105". فالبعد الديني يتمثل في أن عملية الوقف تؤدي إلى انتقال المال الموقوف من ملكية الواقف ليصبح في حكم المملوك لله عز وجل، أما البعد الاقتصادي فإنه يتمثل في كون أن المال الموقوف يتحول بمجرد وقفه من مال

للإنفاق إلى مال للاستثمار والإنتاج، وأما البعد الاجتماعي فإنه يتمثل في القاعدة الأمنية التي تساعد المجتمع على احتفاظه بالتوازن ومده بمقومات الاستمرارية.⁵

ولذا فقد تكون هذه المقاييس عبارة عن المستويات المستهدفة للإنجاز في المؤسسة المعنية مقارنة بالمستويات الحالية في المؤسسة أو مستويات إنجاز في مؤسسات رائدة يتم اختيارها للمقارنة. ومن هذه المقاييس:

المحافظة على أموال الوقف ويقاس بمعدل النمو في حجم الأموال المستثمرة مقارنة بالمعدل المستهدف.

الربحية على المال المستثمر ويقاس بنسبة متوسط العوائد المحققة من الاستثمار مقارنة بالمستهدف.

المخاطر المرتبطة باستثمار الممتلكات الوقفية ويقاس بنوعية وأدوات الحماية وبدرجة التنوع في الاستثمار سواء على مستوى التوزيع القطاعي أو الجغرافي للاستثمار.

التوازن بين مصالح الأجيال المستفيدة من الوقف ويقاس بدرجة تبويب الاستثمار إلى آجال قصيرة ومتوسطة وطويلة.

أصالة المناهج والبرامج من حيث جدواها وجودة مستواها والطريقة والأسلوب والإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة في تنفيذها.

الإمكانات المادية ويقاس بدرجة السيولة وقدرة الموارد المتاحة على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الجهات الموقوف عليها من الخدمات والعوائد التي أوقفت من أجلها الأصول.

المساهمة في التنمية الاجتماعية ويقاس بدرجة تحقيق التوازن بين العائد الاقتصادي والاجتماعي من حيث وفاء المؤسسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته.

المساهمة في التنمية البيئية ويقاس ببيان دور المؤسسة في المحافظة على البيئة ومنع التلوث والمساهمة في علاجه.

وتجدر الإشارة إلى أن مقاييس الأداء وحدها لا تكفي لتحقيق أهداف الحوكمة، فالأمر يتطلب فوق ذلك ضبط مجموعة من العلاقات التي تربط بين الواقفين والنظار والمستفيدين وغيرهم من أصحاب المصالح والمجتمع ككل بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومساءلة النظار والقيمين على الأوقاف وإدارتها.

إن مراجعة هذه المقاييس وفقا لما يستجد من قضايا الوقف والإفصاح عنها بصورة دورية يمكن الواقفين والنظار والمستفيدين والجهات الرقابية من الإطلاع عليها وتقييم أداء مؤسسات الأوقاف سواء كان ذلك في ما يتصل بالتزامها بالقوانين والأحكام وتوجيهها حيث يجب لتمكينها من بلوغ أهدافها ومواكبة ركب التطور والتقدم بين القطاعات الأخرى.

تقييم الأداء

إن تقييم أداء المؤسسات الوقفية ليست بالعملية السهلة ، فإنه من الصعب أن تحتسب نتائج العمل الوقفي من وجهة مالية بحتة كما هو الحال في مؤسسات القطاع الخاص التي تقييم على أساس الربحية والعائد على الاستثمار. فالوقف بطبيعته فعالية اجتماعية ولمؤسساته دور تنموي تنموي لا تظهر نتائجه بشكل مباشر أو سهل القياس.

⁵ د. مهديّة أمّونح "الوقف الإسلامي الحديث بين تحديات الواقع وضرورة الإصلاح: - جامعة عبد المالك السعدي - تطوان - المغرب ص:7

ولعل ما يمكن أن يركز عليه في عملية تقييم المؤسسة الوقفية هو كيفية أدائها ومساهمتها تجاه المؤشرات الاجتماعية المحلية كزيادة نسبة الملحقين بالمدارس وتخفيض معدلات البطالة والطلاق ووفيات الرضع ورفع خط الفقر. كما تقييم المؤسسة بمدى التزامها وانسجامها مع الضوابط التالية:

- مشروعية العمل الوقفي وما يشمل من مقاصد الشريعة وخاصة تلك المتعلقة بالنظام الاجتماعي والنظام الاقتصادي والتصرفات المالية.
- القيم والأخلاق – حيث يجب أن تتوافر في النظار المعاملة الحسنة والصدق والأمانة والحب والتعاون والعفة والنزاهة وتأصيل روح ومعنى الأخوة بين الناس.
- الإتيقان والإحسان في العمل لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) وفي هذا الحديث الشريف إشارة إلى أنه لا يمكن أن يحصل التحسن في المؤسسة ما لم يحصل ذاتياً على المستوى الشخصي.

وتشمل عملية تقييم الأداء قيام المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن الإنجاز الفعلي خلال العام وتحليلها ومقارنتها مع المعايير والخطط المستهدفة لمعرفة ما تم إنجازه ولتتمكن المؤسسة من الكشف عن نقاط الضعف أو أسباب التقصير في جميع الوظائف، ومن هذه البيانات والمعلومات:

- تقارير موثوقة ومفيدة عن المؤسسة الوقفية وأدائها المالي والإداري.
- تقارير عن الأعيان والأصول الثابتة والمنقولة في ذمة المؤسسة ونظارتها.
- تقارير عن الخصومات والالتزامات والتعهدات المترتبة على المؤسسة في نهاية كل عام.
- نتائج عمليات المؤسسة وهل كان استخدام أو استغلال الأصول والموارد الموقوفة مجدياً من الوجهة الاقتصادية، وما هي المبالغ والعوائد التي تحققت من الاستثمار والأنشطة وهل كان هناك ربح أم خسارة.
- تقارير عن المبالغ التي تم توزيعها على الموقوف عليهم والبرامج المستفيدة من الأوقاف.
- تقييم أداء المؤسسة والنظار ومدى الالتزام بشروط الواقف.

والجدير بالذكر أن كلمات "العائد" و"الربح" في قطاع الأوقاف كانت تعتبر غير محبذة لأنها تبدو على نقيض من الكلمات المعتادة كالصدقة الجارية وفعل الخير وفي سبيل الله ، باعتبار أن الأوقاف بنفسها هي من أنواع البر وأن الذي يهم أكثر من موضوع الربح والخسارة هو الحفاظ على الأعيان والأصول الموقوفة وإدارتها وصرف غلالها على المستفيدين وهذه من الأمور التي تشكل صعوبة في ضبط النظار. ولكن في السنوات الأخيرة تغير هذا المفهوم، فكون الأوقاف مؤسسات غير ربحية فهي لا تعني أنها لا تسعى لتعظيم عوائدها لتصبح قادرة على العطاء ويصبح عطاؤها وفيراً كما كان عبر التاريخ.

الرقابة والتدقيق

إن الضوابط الرقابية بالنسبة للمؤسسات الوقفية تعتبر جزءاً حساساً في العمل الوقفي، وما عانت منه الأوقاف في السابق من تسبب ولا مبالاة ومن تعدي واغتصاب مما تسبب في ضياع الكثير منها لم يكن سوى نتيجة لانعدام أو ضعف الرقابة والتدقيق. وبذلك فإن من أهم الأهداف التي تحققها أنظمة الرقابة والتدقيق هي:

- المحافظة على أموال وممتلكات الأوقاف وتنميتها.
- الاطمئنان من الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة في استثمار الأموال.
- الاطمئنان من الالتزام بالأسس والسياسات واللوائح التي وضعتها مؤسسة الوقف وبيان التجاوزات وتحليل أسبابها وتقديم التوصيات للعلاج.

- طمأنة الواقفين ومن يعنيه الأمر بأن عمليات الإدارة والاستثمار تتم بطريقة سليمة.
- طمأنة الجهات الموقوف عليها بأن حقوقهم مصونة.
- طمأنة وتحفيز أهل الخير على وقف أموالهم.

وتتعدد أنواع الرقابة بتعدد الأنظمة والأنشطة ومنها:

الرقابة الشرعية للتأكد من الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة وتطبيق الفتاوى الصادرة عن الأئمة والفقهاء ومجمع الفقه الإسلامي والتقييد بشروط الواقفين.

الرقابة المالية وتتمثل في إجراء التدقيق والفحص لعمليات الاستثمار ومصادقية البيانات المالية التي يمكن الاعتماد عليها.

الرقابة الإدارية وتهدف للتأكد من تطبيق اللوائح والأنظمة بدقة وأمانة وتقييم أداء العاملين بعدل وحزم ودون تفریط أو إفراط.

الرقابة التشغيلية وتتضمن مراجعة الطرق والإجراءات المتبعة في المؤسسة من أجل تحديد كفاءتها وفعاليتها وبالطريقة الأمثل والأقل هدراً لموارد الوقف.

ومهما تعددت أنواع الرقابة على أموال الأوقاف فإن قوامها جميعاً هو الإنسان المؤمن الذي يخاف الله وأنه سبحانه وتعالى هو المطلع والرقيب وسوف يسأله يوم القيامة عما قدمت يداه (إن الله كان عليكم رقيباً) - النساء 1.

نظارة الأوقاف في إطار العمل المؤسسي

أن من خصائص الوقف المتفق عليها حبس الأصل وتسبيل المنفعة مما يعني تأبيد الملكية وصرف الربح في أوجه الخير. وهذه الخاصية تخلق قضايا تتعلق بنظارة الوقف وإدارته وتسلب الضوء على الحاجة إلى "مأسسة النظارة" باعتبار أن المؤسسة لها صفة الديمومة والاستمرارية بخلاف النظارة الفردية المرحونة بأعمار النظار وكفاءتهم وكفاءة من يخلفهم. فبالمرورث الاقتصادي الضخم والمردود الاجتماعي الكبير لقطاع الأوقاف، تقع على النظار مسئولية جسيمة. فتنمية الأوقاف وإدارتها وتعبئة الموارد لتطويرها وزيادة مواردها لتعظيم رسالة الوقف والتوسعة على الجهات التي أوقفت من أجلها تلك الأصول، ليست بالأمر الهين. لذلك ينبغي أن تناط هذه المسئولية إلى أجهزة مستقلة ذات إدارات متخصصة في مجال الأعمال والاستثمار ولها خبراء اقتصاديون ومستشارون ماليون ومهنيون ذوي مهارات وخبرات حيث تحدد الأدوار وتوزع المسئوليات ويعمل كل ذي اختصاص ضمن تخصصه.

والنظارة المؤسسية تمثل نقلة نوعية في العمل الوقفي لما لها من ميزات وتقنيات وإمكانات في إدارة الوقف واستثماراته وتطوير آلياته وابتكار صيغ تتناسب مع الظروف الاقتصادية وحاجات المجتمع. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة الوقف ليس لها حق التملك للأوقاف كشخص اعتباري خلافاً لما هو شائع في الأنظمة الغربية بل إنها تصرف تصرف الناظر وليس تصرف المالك، وعلى هذا الأساس تبنى الأنظمة واللوائح لإدارة أعمال المؤسسة وضبطها وتقييم المؤهلين وذوي الكفاءة في أعمال النظارة ومنحهم رخص وتصاريح لممارسة العمل إذا توفرت فيهم معايير التأهيل المهنية والكفاءة الشخصية والمزايا الخلقية والاقتناع بأن العمل الوقفي ليس مجرد وظيفة بل هو رسالة ومسؤولية وأداء

وكما أن قانون الشركات التجارية يلزم الشركة بتعيين المراقبين والمدققين يجب أيضاً إخضاع المؤسسات الوقفية والنظار للرقابة والتدقيق المتوازنين بين الأداء المالي وغير المالي وفق معايير ومقاييس مالية وغير مالية، وأن تسحب هذه الرخص إذا تبين أن هناك تضارب في المصالح أو عدم التقيد بقوانين وأنظمة الأوقاف. وقد أجاز الفقهاء محاسبة الناظر وعزله وتغريمه إذا أدين بتقصير أو إهمال أو تفریط في مال الوقف، فضلاً عن عقوبة أعظم وأشد في الآخرة.

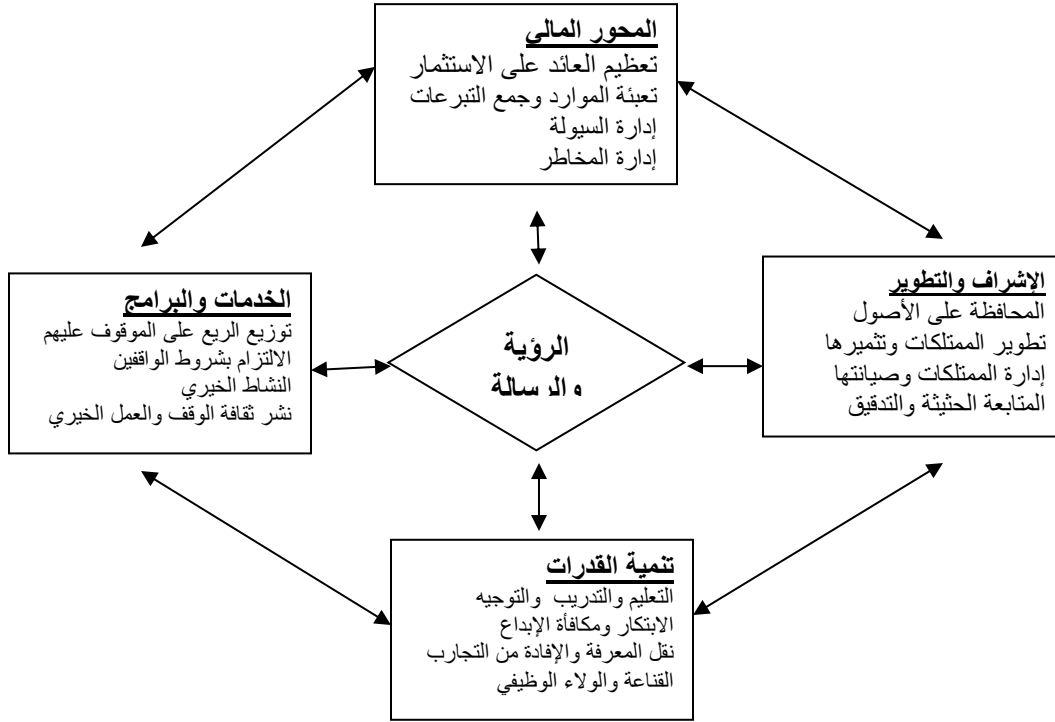
بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن جزء من نظام الجودة الشاملة، وهي من الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى إستراتيجية وخطة عمل واضحة تمكّنها من أداء رسالتها وبلوغ أهدافها، فهي بذلك إطار عمل ونظام لقياس الأداء وعملية تصويب تهدف إلى تصحيح المسار والارتقاء بأداء المؤسسة الاستراتيجية والتخطيطي والتشغيلي لبلوغ الهدف وتحقيق النجاح. قدم فكرة بطاقة الأداء المتوازن في عام 1992 كل من ديفيد نورتن وروبرت كابلان بكلية الأعمال في جامعة هارفارد كنظام لتقييم أداء الشركة في ضوء رؤيتها وإستراتيجيتها حيث كانت الشركات في السابق تحصر اهتمامها في النتائج المالية لعملياتها في حين لم تكن هذه بالضرورة تؤدي إلى قياس النجاح الحقيقي للشركة. فقد يبدو في الظاهر أن النتائج المالية للشركة جيدة بينما تكون الشركة في انحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها، ومن هنا جاء نظام الأداء المتوازن لتوجيه اهتمام مديري الشركة إلى أقسامها المختلفة وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وجعلها تعمل بشكل متوازن لتحقيق النتائج المستهدفة.

وكما لاقت بطاقة الأداء المتوازن إقبال الشركات التجارية فإنه يمكن لقطاع الأوقاف أن يستفيد من خبرة القطاع الخاص وتكييف هذا النظام ليستخدم بفعالية في إطار العمل الوقفي. فالأفكار الأساسية وراء تصميم بطاقة الأداء المتوازن لا تمثل قواعد ثابتة وعلماً دقيقاً، بل يمكن تطبيقها بشيء من التعديل في المؤسسات الوقفية، حيث تبني مقاييس ومؤشرات أداء مرجعية (KPI) Key performance indicators ترتبط بالعمل الوقفي والقواعد والأسس التي جعلت من الأوقاف ركناً أساسياً في النظام الاقتصادي الإسلامي. وتعتمد نظرية الجودة في الأوقاف على الجانب الإنساني أكثر من الجانب الفني أو التقني. فمؤسسات الأوقاف هي جهات خيرية لا تهدف إلى الربح أنشئت من أجل إدارة الممتلكات الوقفية والإشراف عليها وتنميتها وإنفاق ريعها في أوجه الخير أو بشروط الواقف. كما أن لهذه المؤسسات أساليب ووسائل مختلفة لتعبئة الموارد وتحقيق الدخل. أما أصحاب المصلحة وجهات الصلة بمؤسسات الأوقاف فإنها تشمل الواقفين والنظار والمستفيدين والموظفين والعلماء والمتطوعين والمجتمع المدني والجهات الرسمية وجهات الإعلام، ولكل جهة مطالب ومصالح قد تتضارب مع مبادئ الوقف أو مصالح المؤسسة وتسبب خللاً في التوازن بين الأهداف المالية والاجتماعية يؤدي إلى عكس الأدوار بحيث تطغى الأهداف المالية على الاجتماعية. فعلى سبيل المثال قد يكون التركيز على الإنتاجية مما يسفر عنه إهمال في صيانة الممتلكات أو خفض الإنفاق مما يسبب تدنياً في مستوى الخدمات. فمن المهم زيادة الدخل وخفض الإنفاق وتعظيم العائد على الاستثمار، ولكن إن لم يكن هذا مقروناً بالمحافظة على الأعيان وصيانتها وبالتحوط ضد مخاطر الاستثمار، ستجد المؤسسة الوقفية نفسها بعد حين غير قادرة على الاستمرار مما قد يؤدي إلى ضياع الأصول والإخلال بشروط الواقفين أو إلغاء أو تقليص بعض الخدمات الاجتماعية. لذلك يعتبر نظام الأداء المتوازن أمراً ضرورياً يرتقي بالعمل المؤسسي لمعرفة مكامن القوة والضعف بجعل أقسام المؤسسة المختلفة تسير في اتجاه موحد ومتوازن لتحقيق كافة الأهداف بانسجام وتناغم.

وللإفادة من نظام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق الجودة في المؤسسات الوقفية توضع الرؤية والرسالة كمحور أساس يمثل سبب وجود المؤسسة ويحدد دورها ومسؤوليتها تجاه المجتمع ويربط بين المحاور الأربعة للأداء المتوازن – المحور المالي، محور الإشراف والتطوير، محور الخدمات الاجتماعية والبرامج، ومحور التمكين وتنمية القدرات – ويقودها بحيث لا يطغى محور على آخر أو يستأثر باهتمام الإدارة على حساب محور آخر، كما يوضح الشكل التالي:

محاور بطاقة الأداء المتوازن الوقفية



إن نظام بطاقة الأداء المتوازن ليس فقط نظام قياس لفترة محدودة، بل هو نظام مستمر ومتواصل للرقابة والتدقيق ولمواجهة المعوقات وتصحيح المسار وتحسين الأداء، وبذلك يعتبر وسيلة مهمة جداً لتعزيز منهج الجودة والإتقان في المؤسسات الوقفية وترسيخ ثقافة الوقف في المجتمع، إذ أنه يوطد العلاقة بين كافة الفئات ذات الصلة بالوقف ويبعث الاطمئنان في نفوسهم وهذا يعتبر عاملاً مهماً جداً لنجاح القطاع القائم أصلاً على تحقيق مبدأ التوازن بين طبقات المجتمع المسلم.

ضمان الجودة في المؤسسات الوقفية

إن مفهوم إدارة الجودة في القطاع الغير ربحي هو مفهوم حديث نسبياً وما زالت الكثير من المؤسسات الوقفية لا تترك بوضوح أهمية تطبيق معايير الجودة في أعمالها. فطبيق معايير الجودة ليس محصوراً على شركات القطاع الخاص بل إن هناك ضرورة لتطبيق أنظمة الجودة في المؤسسات الوقفية سواء كانت كبيرة أو صغيرة لتقديم خدماتها بجودة عالية سواء في التعامل مع الفئات الواقفة أو الداعمة أو المستفيدة. وحيث أن تطبيق معايير الجودة يساعد على ضبط الدخل والكلفة وزيادة الفعالية والإنتاجية فهي خطوة باتجاه التحسين المستمر في الأداء.

ولتحقيق هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى خطة عمل وآلية تنفيذ تلتزم به الإدارة والأقسام وعملية متابعة وتقويم وتصحيح.

مجال الإصلاح الإداري والنهوض بالدور التنموي للوقف

على الرغم من أهمية الدور التنموي للوقف والاهتمام الذي توليه الحكومات لهذا القطاع كمؤسسة طوعية تساهم في تحمل أعباء التعليم والصحة والعديد من المرافق الخيرية والاجتماعية، إلا أن موضوع الحوكمة لا يزال أمراً مبهماً بعض الشيء لدى الكثير من المؤسسات الوقفية التي لا زالت تواجه عدة قضايا ومسائل تتطلب النظر والمعالجة لتتمكن من مواصلة مسيرتها نحو النمو والتطور وتعزيز دورها في دعم مسيرة التنمية.

إن نجاح المؤسسة الوقفية يعتمد إلى حد كبير على جدارتها بالثقة بكل مكوناتها. فإن كسب ثقة الجمهور واحترامه للمؤسسة ومديريها هي أتمن الموجودات إذ بدونها لا يمكن للمؤسسة أن تستقطب الواقفين أو أن تجمع الموارد أو تحشد الدعم لبرامجها وعملياتها وبالتالي سيكون سقوطها مصيراً محتوماً. لذلك فإن الخطوة الأولى في برنامج الإصلاح الإداري يتمثل في تبني القيم الإنسانية والمبادئ الأخلاقية التي تقوم عليها مؤسسة الوقف وقوامها الأمانة والنزاهة والتضامن والتواصل والمسؤولية والشفافية، والخطوة الثانية أن توازن المؤسسة في إستراتيجيتها ما بين إدارة الأصول وتعظيم العائد وبين خدمة المستفيدين والمجتمع.

ولبناء برنامج إصلاحي يمهّد الطريق لانطلاقة نوعية لهذا القطاع، هناك ضرورة لإحداث تغييرات جوهرية على صعيد العمل المؤسسي ووضع سياسات إصلاحية وأنظمة إدارية تهدف إلى دمج الرؤى في برامج تطبيقية تترجم مفهوم الحوكمة الرشيدة وتجعل التحرك المتوازن على كافة المحاور أمراً حيوياً وضرورياً. ومن أهم التغييرات الإصلاحية للأوقاف في السنوات الأخيرة تقليص الدور الحكومي وإعطاء الأوقاف قدراً أوسع من الاستقلالية، حيث شرعت بعض الدول الإسلامية في فصل إدارة الممتلكات الوقفية عن وزارات الأوقاف وإنشاء مؤسسات وهيئات مستقلة إدارياً ومالياً تعتني بتنمية أموال الأوقاف وإدارتها بأسلوب مؤسسي عصري محترف وفق ضوابط شرعية وأسس استثمارية تجارية تعزز من قيمتها الاقتصادية ومن عوائدها الاستثمارية.

خاتمة

إن الانتشار الحالي لمؤسسات الأوقاف لا يمثل اهتماماً فجائياً بأمور الوقف. فإن تاريخ الأوقاف يرجع إلى فجر الإسلام. وقد دل على مشروعيته الكتاب والسنة والإجماع وأن الوقف من أفضل وجوه الإنفاق وأعظمها أجراً، وأعمها فائدة وأدومها نفعاً وأبقاها أثراً. وقد شهد الوقف في العقود المنصرمين عودة قوية في المحافل العلمية والاجتماعية والاقتصادية ولم يعد الاهتمام بالأوقاف حصراً على الجهات الدينية حيث تم تسليط الضوء على دور الوقف في خلق النشاط الاقتصادي من خلال توفير فرص العمل وتوليد الناتج من السلع والخدمات وترددت الدعوات لإدماجه في أسواق المال وبرامج التنمية الشاملة وأصبحت صحة الأوقاف دليلاً على سلامة الاقتصاد وصحة المجتمع.

ومؤسسات الأوقاف هي جهات لا تهدف إلى الربح ، أنشئت من أجل أن تدير الممتلكات الوقفية وتشرف عليها وتنميها وتنفق ريعها في أوجه الخير العامة أو بشروط الواقف، وأية هيئة تتبنى مثل هذه المقاصد لا بد أن تكون

مؤسسة ائتمانية بوصفها ناظراً ومديراً لمجموعة من الأصول الثابتة والمنقولة والسائلة والاستثمارات والتدفقات النقدية. وبذلك فهي تصنف ضمن المؤسسات المالية الإسلامية.

إن حجم هذا القطاع وأهميته المتزايدة تبرز الحاجة إلى تطوير المنظومة التشريعية للوقف في جوانبها التنظيمية والإدارية والمحاسبية، فإن مؤسسات الأوقاف ليست بمنأى عن المخاطر التي تواجه الشركات وهي بحاجة إلى مساعدة محترفة لوضع مناهج ومعايير جودة تتناسب مع خصائص هذا القطاع تلزمها بأعلى درجات الأداء المتوازن وتمكنها من إعداد تقارير مالية وغير مالية مدققة وموثقة تعكس أداء المؤسسة وتجعلها أكثر وضوحاً وأسهل فهماً لكافة الجهات المعنية وذات الصلة. فقد أصبحت هذه المعايير والأخذ بها مطلباً ملحاً لنمو هذا القطاع على المدى الطويل.

1. الأحمدى , حنان عبد الرحيم (2000م): " التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية" الإدارة العامة , المجلد الأربعون العدد الثالث .
2. محمد بو جلال " الحاجة إلى تحديث المؤسسة الوقفية بما يخدم أغراض التنمية الاقتصادية" المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي المنعقد بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة أم القرى محرم 1424هـ - مارس 2003م
3. نصر محمد عارف : البناء المؤسسي - الإداري لنظام الوقف: الإشكاليات وتجارب الإصلاح
<http://www.kalema.net/v1/?rpt=103&art>
4. ناصر أبو عون : "الإصلاح الإداري - إرادة التغيير وضرورة التطوير" - جريدة عمان 3 أغسطس 2010
5. كمال محمد منصورى "نظام الرقابة في الإدارة الوقفية بين النظرية الأخلاقية ونظرية الحضارة". المؤتمر الثالث للأوقاف بالجامعة الإسلامية - المملكة العربية السعودية 1430هـ - 2009م
6. عبد الله بن محمد آل خنين "ضبط تصرفات نظار الأوقاف من قبل القضاء". المؤتمر الثاني للأوقاف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 18-20/11/1427هـ (9-11 ديسمبر 2006م)
7. د. منذر قحف "الوقف وتنميته في المجتمع الإسلامي المعاصر".
8. د. حسين حسين شحاتة : "منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة في المؤسسات الوقفية" سلسلة دراسات في الفكر الاقتصادي الإسلامي - جامعة الأزهر - القاهرة - مصر
9. د. العياشي فداد "أساسيات في الوقف رؤى فقهية واقتصادية" دورة الوقف في مكافحة الفقر - نواكشوط 16-21 مارس 2008
- 10 **Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization**
Joel Zimmerman, Ph.D. Director of Consulting Services
Creative Direct Response 2004
- 11 **Journal of Business & Economics Research – September 2008 Volume 6, Number 9** 67
Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization
Michael Martello, Cattaraugus County ReHabilitation Center, New York, USA
John G. Watson, St. Bonaventure University, USA
Michael J. Fischer, St. Bonaventure University, USA
- 12 Kaplan, R. —Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations,||
Nonprofit Management and Leadership (Spring 2001), pp. 353 – 370.
- 13 Kaplan, R. and Norton, D. 1992. —The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.||
Harvard Business Review 70(1): 71-79.
- 14 William J. Latzko, David M. Saunders, "Four Days with Dr. Deming: A Strategy for Modern Methods of Management" Prentice Hall PTR (January 26, 1995) ISBN 0-201-63366-3